心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 10, 1829–1846
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01829

·元分析(Meta-Analysis)·

中国情境下家长式领导与员工绩效关系的元分析*

刘豆豆[1] 胥 彦[1] 李超平[1,2]

([1]中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所, 北京 100872)
([2]新乡医学院管理学院, 河南 新乡 453003)

摘 要 本研究采用元分析技术和效标剖面元分析技术探讨中国情境下家长式领导与员工绩效之间的关系。通过文献收集与筛选, 共纳入139项研究400个效应值(N = 44605)。元分析结果发现: (1)仁慈领导、德行领导与任务绩效和组织公民绩效有较强的正相关关系, 与反生产绩效有较强的负相关关系。与之相反, 威权领导与任务绩效和组织公民绩效之间有显著的负相关关系, 与反生产绩效显著正相关。(2)低威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平高)对任务绩效和组织公民绩效的预测力最强, 高威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平低)对反生产绩效的预测力最强。(3)年龄能够调节家长式领导部分维度和绩效之间的关系强度, 性别对家长式领导分维度和绩效关系的调节效应不显著。研究结果进一步揭示了中国情境下家长式领导与个体绩效之间关系的“真相”。

关键词 家长式领导, 任务绩效, 组织公民绩效, 反生产绩效, 元分析, 效标剖面元分析
分类号 B849: C93

1 引言

随着领导理论研究的日益深入, 有学者开始质疑西方领导模式在华人群体中存在削足适履的问题(李艳 等, 2013; 郑伯埙 等, 2000), 基于此, 樊景立和郑伯埙(2000)从文化视角出发提出家长式领导这一概念, 家长式领导(Paternalistic Leadership, PL)是指在人治主义背景下, 表现出绝对的权威、长辈般的关怀以及道德榜样的领导方式。作为本土领导研究的典范, 该领导模式逐渐成为组织行为领域的热门研究议题(林姿葶 等, 2017; 汪林 等, 2020; Wu & Xu, 2012)。目前, 学界围绕着家长式领导后效进行了诸多研究, 探讨的因素包括员工态度(Chen et al., 2014; Wu et al., 2012)、员工行为(吴士健 等, 2020; Nazir et al., 2020; Zhang et al., 2015)和员工绩效(Wang et al., 2018)等。绩效作为组织情境的核心要素, 对组织、领导和员工等具有重要意义(方来坛 等, 2011; 杨朦晰 等 2019; Griffin et al., 2007), 家长式领导与员工绩效之间的关系因而成为学者们关注的热点。目前, 基于中国情境的家长式领导和绩效关系的实证研究已取得丰硕成果, 但是已有研究结果也存在不完全一致的地方。例如, 威权领导与工作绩效之间的关系结论不一致, 侯楠和彭坚(2019)认为威权领导对员工绩效有正向的影响, 而 Chan 等人(2013)的研究表明威权领导与员工绩效显著负相关; 仁慈领导和德行领导与绩效的关系强度在不同研究中存在差异, 张慧芳(2016)发现仁慈领导、德行领导与组织公民绩效之间的关系较强, 而 Jia 等人(2020)和 Sheer (2010)研究并未发现仁慈领导、德行领导与组织公民绩效间的强相关关系。

虽然已经有元分析开始关注家长式领导与员工绩效之间的关系, 但是以往元分析将国内研究与国外研究混在一起进行元分析。领导是镶嵌于文化下的特定行为, 其内涵与作用过程等均会受到文化的影响(Hofstede & Bond, 1988), 将不同文

收稿日期: 2020-12-02
* 国家自然科学基金资助(71772171); 中国人民大学“中央高校建设世界一流大学(学科)和特色发展引导专项资金”支持(2021034); 中国人民大学校级计算平台支持。
通信作者: 李超平, E-mail: lichaoping@ruc.edu.cn

化背景下的研究混在一起进行元分析，其研究结论很有可能会受到文化的影响。因此，本研究仅包括在国内进行的家长式领导与员工绩效间关系的研究，以最大限度地排除文化的影响，揭示中国情境下家长式领导对员工绩效的真正影响(孙秀丽 等, 2020)，为今后国内继续开展相关研究提供更为有效的指导。

其次，现有元分析，往往将家长式领导的三个维度独立或并列进行分析，未能综合考虑三者之间的关系，本研究引入效标剖面元分析(Meta-analytic criterion profile analysis, MACPA)，综合分析家长式领导三个维度对员工绩效的影响。效标剖面元分析是以已发表数据为基础，通过多元回归的方式，识别出与效标变量有最佳关系时预测变量的模式(也称为剖面)，并对二者关联强度进行量化的一种方法(Wiernik et al., 2020)。MACPA 整合了效标剖面分析(Criterion profile analysis, CPA)、元分析结构方程模型(Meta-analysis Structural Equation Modeling, MetaSEM)和元分析(Meta-analysis)三种方法的优势，为研究者提供了全新的视角来探讨一组预测因子和一个效标之间的关系，即该效标与预测因子的特定模式(剖面)关联最大，有助于阐释预测变量与效标变量的理论关系(Davison et al., 2015)。本研究采用 MACPA 的方法，从个体中心(person-centered) 的视角探讨家长式领导三个维度组合的剖面与员工绩效之间的关系，有助于更深入了解家长式领导对员工绩效的影响，也有利于管理者及时调整领导方式促进员工的绩效，进一步指导领导研究的实践。

此外，领导方式是否有效，是领导和员工共同作用的结果，以往研究虽探讨了员工的年龄和性别等人口统计学特征与家长式领导之间的关系(Hiller et al., 2019)，但未关注这些特征对中国情境下家长式领导和员工绩效之间关系的调节效应。因而，本研究将性别和年龄的因素纳入其中，采用元回归分析探讨中国情境下性别和年龄对家长式领导与绩效关系之间的影响。

综上，本研究拟全面检索中国情境下完成的家长式领导与绩效(包括任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效三个维度)关系的中英文文献，运用元分析和 MACPA 的方法探讨家长式领导与绩效的关系，同时考虑性别和年龄对二者关系的影响，以厘清其关系的边界条件，为管理实践带来启示。

1.1　家长式领导

鉴于华人组织中的文化特异性，樊景立和郑伯埙(2000)在前人研究的基础上(Silin, 1976; Redding & Hsiao, 1990)证实了华人组织中家长式领导的普遍性，进一步提出家长式领导的三元理论，即威权领导(Authoritarian Leadership, AL)、仁慈领导(Benevolent Leadership, BL)和德行领导(Moral Leadership, ML)。家长式领导具有浓厚的人治主义色彩，三种领导类型存在显著差异：首先，威权领导表现出较强的专权作风，强调领导者绝对的权威和控制，要求下属无条件地接受指派、服从领导。其次，仁慈领导表现出体恤和支持，强调领导者对下属工作内和工作外生活的关怀、照料，为下属谋求福利。最后，德行领导表现出高尚的个人品德、自律和无私，强调领导者公私分明和以身作则。

1.2　工作绩效

尽管工作绩效的研究已经取得丰硕成果，但学界对工作绩效的分类尚未形成一致意见(陈学军，王重鸣, 2001; Motowidlo, & Kell, 2012)。不同的学者将绩效划分成不同的类别，主要包括二维(王辉 等, 2003; Borman & Motowidlo, 1993)、三维(Rotundo & Sackett, 2002; Van Scotter & Motowidlo, 1996)和多维(韩翼 等, 2007; Welbourne et al., 1998)。在元分析研究中，不同的学者采用不同的做法对绩效进行分类，可以概括为三类：第一类是整体绩效观，一般会根据绩效数据的特性划分为主观绩效和客观绩效(Bowling et al., 2015; Morris et al., 2015)，或汇总为整体工作绩效(O'Boyle et al., 2011)。第二类是二维绩效观，学者们基于不同内容的二维绩效框架进行元分析研究，例如任务绩效和关系绩效(刘俊，秦传燕, 2019; 苏涛 等, 2017)。第三类是依据 Rotundo 和 Sackett (2002)的三维模型，将绩效分为任务绩效(Task Performance, TP)、组织公民绩效(Organizational Citizenship Behavior, OCB)和反生产绩效(Counterproductive Work Behavior, CWB)三个维度。在采用元分析深入研究绩效时，更多学者采用的是绩效的三维模型(Joplin et al., 2019; Smallfield et al., 2020)。本研究拟和这些元分析保持一致，将绩效划分为三个维度，更准确揭示家长式领导对绩效的影响。

1.3　家长式领导与工作绩效之间的关系

本文基于家长式领导的三元模型，从仁慈领

导、德行领导和威权领导三个方面分析其与任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效之间的关系。研究模型如图 1 所示，具体如下：

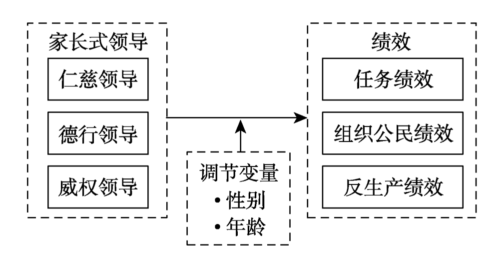


图 1　家长式领导与绩效关系的调节机制

社会交换理论(Social exchange theory)及互惠原则(Reciprocity rule)认为，当一方收到对方的恩惠和帮助时，会积极采取行为给予对方同等价值的回报，并在交换的过程中逐步建立“互惠依存”的社会交换关系(Blau, 1964; Dansereau et al., 1975)。在组织情境中，仁慈领导往往会调动工作和生活中的资源，从心理和物质上给予下属关怀，为下属提供良好发展机会(林姿葶 等, 2014; Wang & Cheng, 2010)。作为回报，下属会更加努力工作，按时按量完成领导预期的工作任务(Schuh et al., 2013; Zheng, 2016)；此外，这种回报也会溢出到组织层面(Eisenberger et al., 2010)，仁慈领导下的员工同样会积极参与对组织有益的意愿性回报行为，即组织公民行为，如利他行为(吴仕健 等, 2020)、建言行为(段锦云, 2012; Li & Sun, 2015)等；减少对组织无益的工作职责外行为，即反生产行为，如员工职场偏差行为(Zheng et al., 2020)、越轨行为(王石磊 等, 2013)等。综上，提出研究假设：

H1a：仁慈领导与任务绩效之间存在正向关系；

H1b：仁慈领导与组织公民绩效之间存在正向关系；

H1c：仁慈领导与反生产绩效之间存在负向关系；

社会学习理论(Social learning theory)指出，员工会将领导者视为重要的榜样并通过观察、模仿和学习他们的态度、价值观与行为(Bandura, 1971)。当德行领导所表现出克己奉公、以德立身、以礼服人等行为时，下属会认为领导是可信、可敬的，将其视为榜样，并会学习和模仿其行为(Niu et al., 2009)。一方面，德行领导在敬业奉献方面的榜样示范作用会潜移默化地促进员工的积极工作行为，提升工作绩效(许彦妮 等, 2014; 郑伯埙 等, 2000; Brown & Trevino, 2006)；另一方面，德行领导能够有效提升下属的道德意识和素质水平，从而减少其工作中的不道德行为，增加对组织或他人有利的行为(林声洙, 杨百寅, 2014; 杨继平, 王兴超, 2015; Cheng et al., 2004)。因此，提出假设：

H2a：德行领导与任务绩效之间存在正向关系；

H2b：德行领导与组织公民绩效之间存在正向关系；

H2c：德行领导与反生产绩效之间存在负向关系；

社会交换理论指出，当双方交换关系质量较低时，交换关系属于经济交换，不会给予对方额外的资源(Blau, 1964)。与仁慈和德行领导不同，威权领导强调绝对权威，要求下属无条件服从，限制下属的主观能动性。随着时代的变化，威权领导的社会基础逐渐削弱，因而威权领导与下属的关系更可能停留在经济交换层面(吴仕健 等, 2020; 张银普 等, 2020; Zheng et al., 2020)。在这段关系中，下属不愿花费额外的时间和精力从事工作职责外的组织公民行为(Li & Sun, 2015)。此外，面对领导的斥责和监控等不平等的交换行为，下属可能产生逆反心理，消极怠工，通过降低工作绩效(Chan et al., 2013; Schaubroeck et al., 2017)，甚至反生产行为予以回应(Cohen-Charash & Spector, 2001; Chan, 2014)。因此，提出假设：

H3a：威权领导与任务绩效之间存在负向关系；

H3b：威权领导与组织公民绩效之间存在负向关系；

H3c：威权领导与反生产绩效之间存在正向关系。

综上，本文进一步探讨家长式领导三维组合的何种剖面分别对员工的任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效最有效。一方面，高水平仁慈行为的关怀下，下属会产生回报领导者和组织的动机；高水平德行行为的模范示范下，下属会将领导者视为榜样，耳濡目染学习其敬业工作、奉献组织的行为；此时，若领导者威权行为较低，工作氛围则更加轻松，下属能够与领导双向沟通，具备更多的自主性，因而会积极工作以报答领导者的关怀照顾，努力学习以与榜样同行，进一步促进工作绩效(侯楠, 彭坚, 2019)。此外，Chou 等人(2015)的实证研究发现，低威权、高仁慈和高德行的组合对下属的组织承诺等积极结果最有效。简而言之，当领导表现出低威权、高仁慈、高德

行行为时，下属的任务绩效和组织公民绩效最高。另一方面，高水平命令式的威权领导下，下属自主性被限制、需求被漠视(张燕，怀明云，2012)，此时，倘若领导减少对下属的提携关怀，且在组织中不能正身率下，那么下属往往表面顺从，内心难以心悦诚服(Cheng et al., 2004)，长此以往下属可能会以间接的方式来表达自己的不满，如增加反生产绩效(王震 等，2012; Chen et al., 2014)。此外，Chou等人(2015)也发现，高威权、低仁慈和低德行的组合对下属的积极结果是最无效的，与之对应，该组合对下属的消极结果应该是最有效的。因此，当领导表现出高权威、低仁慈、低德行行为时，下属的反生产绩效最高。综上，我们提出假设：

H4a：低威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平高)与任务绩效之间关系最佳；

H4b：低威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平高)与组织公民绩效之间关系最佳；

H4c：高威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平低)与反生产绩效之间关系最佳。

1.4 性别与年龄的调节效应

1.4.1 性别

角色一致性理论(Role Congruity Theory)认为性别在工作情境的需求方面存在差异(Eagly & Karau, 2002; Ramusack & Sievers, 1999)。较男性而言，女性更加倾向以人为中心和关系导向的领导行为，且更注重工作环境的关系方面(Boatwright & Forrest, 2000)。家长式领导带有人治色彩，仁慈领导和德行领导强调对下属的关怀提携和德行示范，所营造的轻松、愉悦工作氛围，能够满足女性对于工作环境的需求，因而更能促进女性下属的积极工作绩效。因而，仁慈领导与德行领导和绩效之间的关系在男性中更弱。其次，社会性别角色指出男性更倾向竞争行为、事业心较强，在组织中更具进取性、主动性，可能会忽略自身的合作、包容(Eagly et al., 2000)，以“工具取向”为特点，在面对家长式领导，尤其威权领导时，男性较难服从权威，不会按时完成领导的指示(Brandt & Henry, 2012)，甚至从事反生产行为来表达不满。此外，在社会化进程中，男性社会化程度较女性低，在组织情境中，男性很难通过观点采择(perspective taking)或移情(empathy)等方式，捕捉领导行为背后传递的潜在信息(赵显 等，2012)，进而较难从事更多领导期望的行为。因而威权领导和绩效的关系在男性中更强，综上，我们提出假设：

H5a：性别调节仁慈领导、德行领导与绩效之间的关系。男性比例越高，仁慈领导、德行领导与绩效之间的关系越弱。

H5b：性别调节威权领导与绩效之间的关系。男性比例越高，威权领导与绩效之间的关系越强。

1.4.2 年龄

年龄作为核心的人口统计学变量，对工作绩效的影响不可忽视(Ng & Feldman, 2008)。毕生发展理论(Life Span Theory of Development)认为个体心理和行为的发展涵盖整个生命周期的连续过程，不同年龄员工成长经历不同，其对于工作的需求和动机也不尽相同(Heckhausen & Schulz, 1995; Heckhausen et al., 2010)，不同年龄的个体在组织中所表现的行为可能会存在差异(Goštautaitė & Bučiūnienė, 2015)。首先，年龄的刻板印象表明，年龄越大的员工对家长式领导的方式越认可(Vale et al., 2020)，且会表现出较多的仁慈和德行行为，在组织情境中更能理解仁慈领导和德行的意图，为回报领导会投入更多的智慧、技巧在任务绩效和组织公民绩效，因而员工年龄越大仁慈领导和德行领导与绩效之间的关系越强；其次，员工年龄越大越传统，较注重集体的价值、忠于组织，较认可威权主义的领导方式，且拥有较高的情绪调节能力(Chapman & Hayslip, 2006; Scheibe et al, 2016)，倾向于自我调节来应对领导消极行为，因而员工年龄越大威权领导和绩效的关系越弱；最后，年龄较小的员工不迷信权威，注重自我价值的实现、公平交流、自尊心等(李燕萍，侯烜方，2012)，命令式的威权领导要求下属无条件的服从，这会损害年轻员工的自我价值，使年轻下属产生“不被重视、不被善待”的认知，因而会减少任务绩效和组织公民绩效，从事反生产绩效来应对威权领导。综上，我们提出假设：

H6a：年龄调节仁慈领导、德行领导与绩效之间的关系。年龄越大，仁慈领导、德行领导与绩效之间的关系越强。

H6b：年龄调节威权领导与绩效之间的关系。年龄越大，威权领导与绩效之间的关系越弱。

2 方法

2.1 文献检索与筛选

为了全面、系统地纳入有关家长式领导与员

工绩效关系的实证文献, 本研究在文献检索阶段暂不限定结果变量, 以家长式领导及其分维度为代表的相关词汇对全部文献进行检索。首先, 以“家长式领导”、“仁慈领导”、“德行领导”、“威权领导”等为关键词在中文数据库 (中国知网期刊全文数据库、中国优秀博硕论文数据库、会议论文数据库、维普期刊资源整合服务平台和万方数据知识服务平台)进行检索。其次, 以“Paternalistic Leadership”、“Benevolent Leadership”、“Moral Leadership”、“Authoritarian Leadership”为主题, 结合“China”、“Chinese”等关键词, 在英文数据库(APA PsycINFO, ProQuest (Dissertation), EBSCO-Academic Search Premier, Web of Science, SAGE, Wiley, Google Scholar) 进行检索, 文献检索截止到 2021 年 1 月。

本文通过以下标准对初步检索到的文献进行筛选: (1)剔除纯理论研究、综述研究以及案例研究等非实证研究; (2)遵循 Roth 等人(2018)的建议, 本文剔除没有报告样本量以及变量之间相关系数的研究; (3)研究主题为家长式领导与个体绩效的关系, 排除考察团队或组织层面绩效的研究; (4)调查样本均为中国在职员工或者社会工作者, 研究情境为组织情境; (5)调查数据重复发表只选其一, 若学位论文修改后发表, 则以发表后的数据为准。最终获得有用文献共有 136 篇, 其中中文文献 99 篇、英文文献 37 篇; 期刊文献 85 篇、学位论文 51 篇; 139 项独立研究、400 个效应值, 总样本量为 44605。文献的筛选流程如图 2 所示。

2.2　文献编码

对纳入元分析文献的关键信息进行编码, 如文献信息(作者名+文献题目+时间)、样本量、相关系数、量表信度系数、家长式领导维度、员工绩效维度、样本平均年龄、样本男性比例、测量工具、变量评价者和测量时间点等。本文基于绩效的三维模型(Rotundo & Sackett, 2002)对绩效的表述和维度进行统一编码。当文献包括工作绩效、角色内绩效、任务绩效、主客观绩效等表述时, 则编码为任务绩效; 若文献表述包括组织公民行为、情境绩效、周边绩效、角色外绩效等, 则编码为组织公民绩效; 若文献中表述反生产行为、职场偏差行为、越轨行为等时, 则编码为反生产绩效。此外, 以独立样本为编码单位, 每个独立样本编码一次, 如同一篇文献中存在多个独立样本, 则分别进行编码。文献编码过程由 2 名研究者依据统一的文献和编码标准进行编码(Lipsey & Wilson, 2001), 编码一致性程度为 98.20%, 对于不一致内容回归原文, 重新讨论以达成共识。对于未报告信度 α 的研究, 将其他研究信度的加权均值作为其信度系数(Field & Gillett, 2010); 对于客观绩效, 设其信度系数为 1 (Lipsey & Wilson, 2001)。

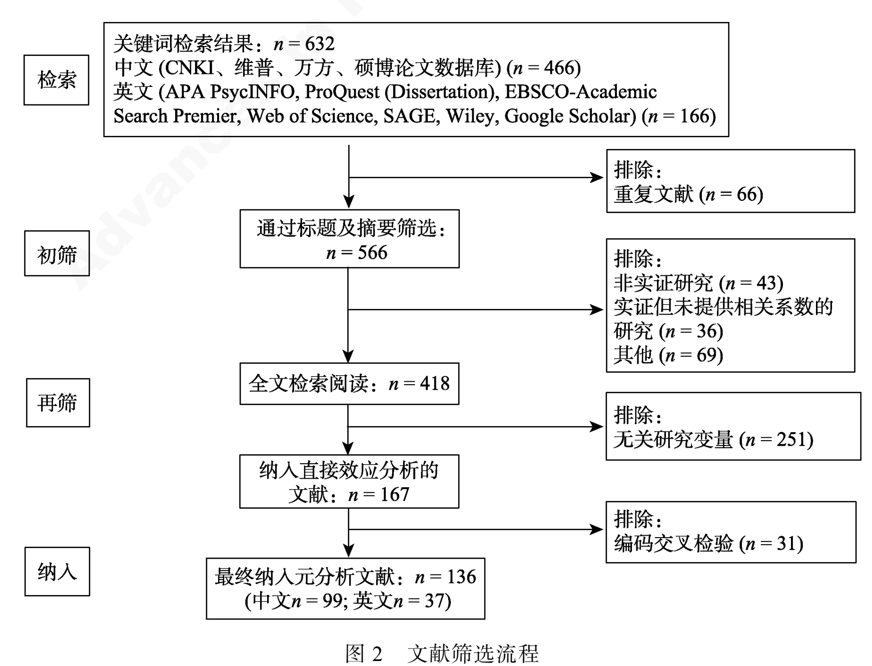


图 2　文献筛选流程

2.3 统计方法

本研究依次进行了失安全系数和异质性检验、敏感性分析、主效应检验、效标剖面效应检验和调节效应检验。首先，本研究失安全系数进行发表偏倚检验，采用异质性检验检查各效应值之间是否异质。其次，采用 Meta-Sen 法进行敏感性分析(sensitivity analysis)探讨结果多大程度上受到极端值或异常分布的影响。Meta-Sen 法结合了元分析和敏感性分析的优点，输出极端值剔除前后的元分析和敏感性分析结果，能够确定极端值或发表偏倚多大程度上影响元分析结论的稳健性(Field et al., 2020; Slemp et al., 2020)。再者，在主效应检验方面，采用R语言(R Core Team, 2019)的 psychmeta 包(Dahlke & Wiernik, 2019)，选取在组织管理学中应用较为广泛的 Hunter 和 Schmidt (2004)的元分析方法对数据进行处理和分析。在效标剖面效应检验方面，使用 Configural 包进行两阶段 MACPA 分析(Wiernik et al., 2020)：第一，确定最佳剖面：即与效标变量有最佳关系时家长式领导三维度组成的剖面；第二，量化最佳剖面与效标变量之间的相关强度：计算普通剖面和最佳剖面的相似程度来估计最佳剖面对效标变量的预测力，并在新的回归模型中使用剖面水平和剖面得分来估计水平效应(普通剖面)和剖面效应(最佳剖面)的相对解释力。为进一步验证最佳剖面的稳健性，在两阶段的基础上，采用替代剖面分析(Fungible profile analysis)，将 R^2 值调整为 0.005 和 0.010，比较不同 R^2 值下的最佳剖面形态(shape)差异。形态无明显变动，则表明得出的最佳剖面较为稳健。最后，采用 psychmeta 包对平均年龄和男性比例进行元回归分析(Dahlke & Wiernik, 2019)，检验潜在调节变量的调节效应。

3 研究结果

3.1 敏感性分析与异质性检验

本研究采用失安全系数检测家长式领导分维度与员工绩效研究发表偏倚水平，估计需要存在多少未发表的研究可使研究结果从显著变为不显著，以检测是否存在发表偏倚问题(Rothstein et al., 2005)。失安全系数大于 $5K + 10$ 时，其值越大说明发表偏倚的可能性越小，元分析结果越稳定(张建平 等, 2020; Orwin, 1983)。如表 1 所示，家长式领导分维度与员工绩效组合关系的失安全系数远大于 $5K + 10$，这表明本研究基本不存在发表偏倚问题，元分析研究结论具有一定的稳定性和可靠性。

表 1 家长式领导分维度与员工绩效的元分析结果

自变量	K	N	$\bar{r}$	$\bar{\rho}$	SD	95% CI		80%CV		Q	I^2	$Nfs_{-0.05}$	5K+10
						LL	UL	LL	UL				
任务绩效													
AL	37	13095	−0.13	−0.15	0.22	−0.23	−0.08	−0.43	0.13	652.91***	94.49	4145	195
BL	34	12549	0.30	0.35	0.16	0.29	0.40	0.15	0.55	394.28***	91.63	21029	180
ML	30	9739	0.28	0.32	0.18	0.25	0.39	0.09	0.55	390.84***	92.58	13081	160
组织公民绩效													
AL	80	24437	−0.14	−0.17	0.26	−0.23	−0.11	−0.49	0.16	1693.86***	95.34	25470	410
BL	67	21397	0.36	0.42	0.17	0.37	0.46	0.20	0.63	931.95***	92.92	162575	345
ML	60	18620	0.36	0.41	0.18	0.37	0.46	0.18	0.64	892.01***	93.39	132272	310
反生产绩效													
AL	23	7118	0.30	0.35	0.23	0.25	0.45	0.06	0.65	457.95***	95.20	16263	125
BL	21	6335	−0.27	−0.31	0.14	−0.37	−0.24	−0.48	−0.13	146.14***	86.31	7014	115
ML	17	5657	−0.24	−0.28	0.14	−0.35	−0.21	−0.44	−0.11	113.58***	85.91	5606	95

注：BL：仁慈领导；ML：德行领导；AL：威权领导(下同)。k 表示效应值的独立样本数；N 表示累计样本数；$\bar{r}$ 表示样本加权平均效应值；$\bar{\rho}$ 表示经过信度修正的样本加权平均效应值；SD 表示 $\bar{\rho}$ 的标准差；95% CI 表示 $\bar{\rho}$ 的 95%的置信区间；80% CV 表示 $\bar{\rho}$ 的 80%的可信区间。Q 值以及显著性代表各效应值的异质性程度，I^2 代表异质性部分在总变异中的比重。$Nfs_{-0.05}$ 表示 $p = 0.05$ 水平时的失安全系数值。* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$。

此外，为检验纳入元分析的各效应值之间是否异质，对数据进行异质性分析(董保宝　等，2020)。检验结果如表 1 所示，家长式领导分维度与员工绩效分维度组合关系的 Q 值在统计学上都达到了显著水平(p < 0.001)，表明各效应值之间不同质。Higgins 等人(2003)指出，I^2 值分界点 25%、50%、75%分别代表低、中、高异质程度，家长式领导分维度与绩效分维度组合关系的 I^2 值都高于 75%，说明异质性程度较高。综上，各效应值之间均具有异质性。

进一步地，由于极端值和分布异常会影响元分析结果的稳健性(Schmidt & Hunter, 2015; Viechtbauer & Cheung, 2010)，本研究对数据进行敏感性分析(Field et al., 2020)，发现极端值和发表偏差对元分析结果的影响可忽略不计。剔除极端值后的元分析样本加权平均效应值与极端值剔除前相应的原始均值估计值之间的绝对差值小于 20% (|Δ| ≤ 20%)，说明在本研究中，极端值对结果的影响可忽略不计(Field et al., 2020)。此外，剔除极端值前后的 trim and fill (Duval & Tweedie, 2000)、PET-PEESE (Stanley & Doucouliagos, 2014)的变化值的绝对差值小于 20%，即家长式领导分维度和员工绩效结果发表偏差问题不严重。因此，在下文中报告了原始元分析结果。

3.2　家长式领导与员工绩效的主效应

表 1 展示了家长式领导分维度与员工绩效的主效应检验结果。据表可知，威权领导与任务绩效($\bar{\rho}$ = −0.15, 95% CI 为[−0.23, −0.08])、组织公民绩效($\bar{\rho}$ = −0.17, 95% CI 为[−0.23, −0.11])之间显著正相关，与反生产绩效($\bar{\rho}$ = 0.35, 95% CI 为[0.25, 0.45])之间显著负相关；与之相反，仁慈领导与任务绩效($\bar{\rho}$ = 0.35, 95% CI 为[0.29, 0.40])、组织公民绩效($\bar{\rho}$ = 0.42, 95% CI 为[0.37, 0.46])之间显著正相关，与反生产绩效($\bar{\rho}$ = −0.31, 95% CI 为[−0.37, −0.24])之间显著负相关；此外，德行领导与任务绩效($\bar{\rho}$ = 0.32, 95% CI 为[0.25, 0.39])、组织公民绩效($\bar{\rho}$ = 0.41, 95% CI 为[0.37, 0.46])之间显著正相关，与反生产绩效 $\bar{\rho}$ = −0.28, 95% CI 为[−0.35, −0.21])之间显著负相关。假设 1a 至假设 3c 得到初步验证。

3.3　效标剖面元分析结果

家长式领导与任务绩效的效标剖面结果如图 3A 所示，与家长式领导的其他组合相比，当领导的威权水平低、仁慈和德行水平高时，员工的任务绩效最高。表 2 表明家长式领导的整体剖面(r_{lev} =0.29)和最佳剖面(r_{pat} = 0.32)与任务绩效强相关，最佳剖面实质递增超过了整体剖面($\sqrt{\Delta R^2}$ = 0.06)，表明最佳剖面和整体剖面存在差异，最佳剖面对任务绩效的预测力最强。此外，由于仁慈领导和德行领导相关关系较强($\bar{\rho}$ = 0.64)，为进一步探讨效标剖面的稳健性，我们采用了替代剖面分析，将 R^2 值降低为 0.005 和 0.010，图 4A 结果表明，低威权(高仁慈、高德行)的剖面在不同水平下表现较为稳定，峰值和谷值无明显变动。假设 4a 得到支持，即领导者表现较低水平的威权行为时，工作氛围会更加轻松，下属能够与领导双向

表 2　效标剖面元分析结果

自变量	整体		水平效应				剖面效应				$r_{lev.pat}$
	R	R^2	r	r^2	$\sqrt{\Delta R^2}$	β	r	r^2	$\sqrt{\Delta R^2}$	β	
任务绩效											
PL	0.37	0.14	0.29	0.08	0.04	0.20	0.32	0.10	0.06	0.25	0.34
组织公民绩效											
PL	0.46	0.21	0.38	0.14	0.07	0.29	0.37	0.15	0.07	0.28	0.33
反生产绩效											
PL	0.43	0.18	−0.13	0.02	0.00	0.02	0.43	0.18	0.16	0.43	−0.34

注：PL：家长式领导；R 表示总回归模型的多元相关；r 表示效应值与效标的零阶相关；$\sqrt{\Delta R^2}$ 表示超出其他效应的效应增量 R^2 的平方根(即半偏相关)；β 表示水平效应和剖面效应的标准回归系数；$r_{lev.pat}$ 表示水平效应和剖面效应之间的相关.调和平均数 Ns = 11595 (任务绩效), 21222 (组织公民绩效), 6314 (反生产绩效)；家长式领导各维度之间相关系数的 ks 范围为 66 至 74；家长式领导各维度与任务绩效之间相关系数的 ks 范围为 30 至 37；家长式领导各维度与组织公民绩效之间相关系数的 ks 范围为 60 至 80；家长式领导各维度与反生产绩效之间相关系数的 ks 范围为 17 至 23。

沟通，具备更多的自主性，会积极工作以报答领导者的关怀照顾，进一步促进任务绩效。

家长式领导与组织公民绩效的效标剖面结果如图 3B 所示，当领导的威权水平低、仁慈和德行水平高时，员工的组织公民绩效最高。表 2 表明家长式领导和组织公民绩效的整体剖面(r_{lev} = 0.38)和最佳剖面(r_{pat} = 0.37, $\sqrt{\Delta R^2}$ = 0.07)与组织公民绩效的效标剖面相关较强，即家长式领导的每个维度均与组织公民绩效相关，但低威权(高仁慈、高德行)的剖面组合与组织公民绩效最为相关。图 4B 的替代剖面分析结果也表明，最佳剖面的形态不会随 R^2 值的变化产生较大变动，低威权(高仁慈、高德行)的效标剖面较为稳健，假设 4b 得到支持，即当领导表现出较低水平的威权行为，同时表现出较高水平的仁慈和德行行为时，下属更能与领导进行高质量的交换关系，将领导视为学习榜样，进而从事更多的组织公民绩效。

家长式领导与反生产绩效的效标剖面结果如图 3C 所示，当领导的威权水平高、仁慈和德行水平低时，员工的反生产绩效最高。表 2 表明家长式领导对反生产绩效的预测可归因于整体剖面(r_{lev} = −0.13)和最佳剖面(r_{pat} = 0.43)，其中最佳剖面的实质递增超过了整体剖面($\sqrt{\Delta R^2}$ = 0.16)，最佳剖面对员工的反生产绩效预测力更强。进一步地，图 4C 结果表明，不同 R^2 值水平下替代剖面分析的形态与最佳剖面形态无显著差异，最佳剖面的形态较为稳定。假设 4c 得到支持，即高水平命令式的威权领导下，倘若领导同时减少对下属的提携关怀，在组织中不以身作则，那么下属往往从事较多的反生产绩效来表达不满。综上，在探讨家长式领导和员工绩效的关系时，应该关注家长式领导分维度的组合，而不是家长式领导整体。

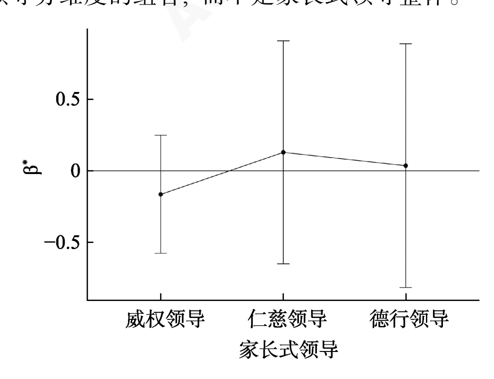


图 3A　家长式领导和任务绩效的效标剖面

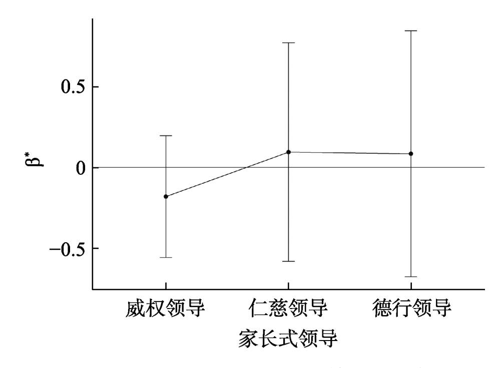


图 3B　家长式领导和组织公民绩效的效标剖面

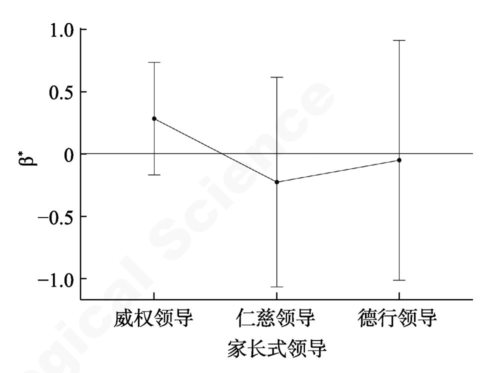


图 3C　家长式领导和反生产绩效的效标剖面

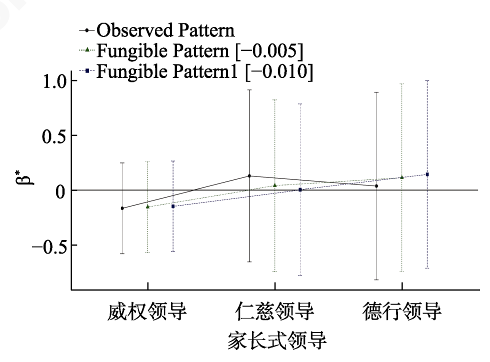


图 4A　家长式领导和任务绩效的替代剖面

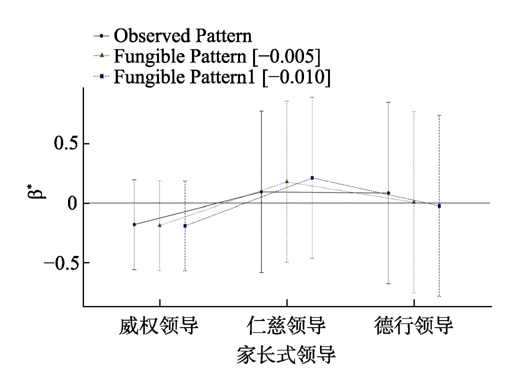


图 4B　家长式领导和组织公民绩效的替代剖面

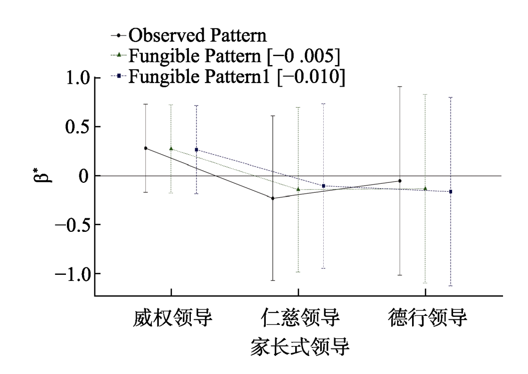


图 4C　家长式领导和反生产绩效的替代剖面

3.4　性别与年龄的调节效应

表 3 结果表明，性别对威权领导与任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效关系间的调节效应不显著；对仁慈领导与任务绩效、组织公民绩效和反生产绩效关系间的调节效应也不显著；对德行领导与任务绩效、组织绩效和反生产组织公民绩效关系间的调节效应同样不显著。因此，性别对家长式领导分维度与绩效之间关系的调节效应不显著，假设 5a、5b 均未得到验证。

此外，表 3 结果表明，平均年龄对威权领导与组织公民绩效关系间的调节效应显著($p < 0.01$)，年龄解释了 32%的方差变异。由于威权领导与组织公民绩效负相关(见表 1)，回归系数为正则表明二者间的负相关关系随着年龄的增长而变弱；对德行领导与任务绩效关系间的调节效应显著($p < 0.05$)，解释了的 69%的方差变异，二者之间的正相关关系随着年龄的增长逐渐增强；对威权领导与反生产绩效关系间的调节效应边缘显著($p < 0.10$)，解释了 41%的方差变异，二者之间的正相关关系随着年龄的增长逐渐变弱，年龄减轻了威权领导对反生产绩效的影响。年龄对威权领导、仁慈领导与任务绩效关系的调节效应不显著；对仁慈领导与组织公民绩效和反生产绩效关系的调节效应不显著；对德行领导与组织公民绩效关系间的调节作用不显著。因此，年龄能够显著调节家长式领导部分维度与绩效之间的关系，平均年龄越大，德行领导与任务绩效二者关系越强，威权领导与组织公民绩效和反生产绩效之间的关系更弱，假设 6a、6b 得到部分验证。

4　讨论

4.1　家长式领导与绩效关系

家长式领导作为本土心理学研究的一项重要成果，得到了国内外学者的密切关注(李艳 等, 2013)，探讨中国情境下家长式领导对绩效的影响，有助于了解家长式领导的效能及环境，为家长式领导的后续研究奠定了基础。但领导是镶嵌于文化下的特定行为，其内涵与作用过程等均会受到文化的影响(Hofstede & Bond, 1988)，将国内与西方的研究混在一起进行元分析，其研究结论很有可能会受到文化的影响(Mansur et al., 2017)。基于此，本研究聚焦于中国情境，运用元分析和 MACPA 方法探讨了家长式领导与绩效之间的关系，分析了最能预测员工绩效的家长式领导剖面，同时将性别和年龄纳入二者关系中，弥补了现有研究的不足，为中国情境下家长式领导与个体绩效之间的关系提供了较精确的估计，为后续领导力的研究指引了方向。

首先，为最大限度地排除文化的影响，本文

表 3　调节变量的元回归

调节变量	任务绩效				组织公民绩效				反生产绩效			
	B	SE	p	R^2	B	SE	p	R^2	B	SE	p	R^2
男性比例												
威权领导	−0.03	0.32	0.92	0.00	−0.29	0.29	0.33	0.00	0.19	0.36	0.60	0.00
仁慈领导	−0.03	0.22	0.89	0.00	0.18	0.22	0.41	0.00	−0.01	0.28	0.99	0.00
德行领导	−0.07	0.33	0.85	0.00	0.11	0.28	0.68	0.00	−0.33	0.39	0.41	0.00
平均年龄												
威权领导	0.01	0.01	0.17	0.09	0.03	0.01	<0.01	0.32	−0.03	0.02	<0.10	0.41
仁慈领导	−0.00	0.01	0.76	0.00	0.02	0.01	0.15	0.09	0.00	0.01	0.86	0.00
德行领导	0.02	0.01	<0.05	0.69	−0.00	0.02	0.99	0.00	k 值不足			

注: B 为原始 beta 权重; SE 为标准误差; R^2 为解释方差率。

探讨了中国情境下家长式领导和绩效之间的真实关系，为今后国内继续开展相关研究提供更为有效的指导。研究发现：中国情境下仁慈领导、德行领导与任务绩效、组织公民绩效显著正相关，与反生产绩效显著负相关；威权领导与任务绩效、组织公民绩效显著负相关，与反生产绩效显著正相关，为中国情境下家长式领导与个体绩效之间的关系提供了较为精确的估计。此外，研究结论虽与以往元分析结果一致(Bedi, 2020; Hiller et al., 2019; Zorlu, 2019)，但家长式领导和绩效之间的关系强度存在差异，分析其原因可能是文化因素的影响，因此本研究揭示了中国独特情境下家长式领导对员工绩效的真正影响，为今后国内继续开展相关研究提供更为有效的指导。

此外，本文综合考虑家长式领导三个维度，采用较新的 MACPA 方法更精确地探讨了对员工绩效最有预测力的剖面，拓展了 MACPA 方法的研究领域，为管理实践提供启示。首先，现有元分析，往往将家长式领导的三个维度独立或并列进行分析，未能综合考虑三者之间的关系(黄旭, 2017)，本研究借鉴 MACPA 的方法，综合考虑家长式领导三个维度对绩效的影响；其次，从个体中心(person-centered)的视角探讨家长式领导三个维度组合的剖面和员工绩效之间的关系，结论更为精准有效。以往虽有学者基于潜在剖面分析(Latent profile analysis)的方法对家长式领导进行研究，但其结论是基于单一的军人群体，且未探讨剖面与绩效之间的关系，其剖面结论的稳健性仍是局限(Chou et al., 2015)。MACPA 方法整合了元分析、CPA 和 MASEM 的优点，基于不同的样本群体和样本量，减少了人工误差对结果的影响，其家长式领导对绩效影响的效标剖面结论也较为精确。最后，本研究发现，低威权领导(仁慈领导和德行领导水平高)的效标剖面最能预测员工的任务绩效，低威权(仁慈领导和德行领导水平高)的效标剖面对组织公民绩效最有效，高威权(仁慈领导和德行领导水平低)的效标剖面对反生产绩效最有效，因此在管理实践中，为激发下属的最优绩效，管理者应根据不同环境及时调整其领导方式的组合。

4.2 性别与年龄的调节效应

4.2.1 性别

元回归分析结果发现，性别对家长式领导分维度和员工绩效之间关系调节效应不显著，即无论何种性别，领导的仁慈行为和德行行为均会促进员工的任务绩效和组织公民绩效，抑制反生产绩效；领导的威权行为均会抑制员工的任务绩效和组织公民绩效，促进反生产绩效。研究结果未支持角色一致理论，究其原因可能是中国特殊社会背景的影响。具体而言，自新中国成立以来，国家出台了许多政策提高女性群体的劳动地位(Long, 2016)，中国女性的角色已经逐渐从传统的“男主外，女主内” (Lenung, 2003)向“女性能顶半边天”转变。此外，1978 年实施的“对内改革，对外开放”的政策，不仅推动了中国经济的发展(Lin et al., 2003)，也为中国女性走出家门，进入社会提供了机会，中国女性在劳动力市场上从事经济活动的比例有所提高(Sposato & Rumens, 2018)。在此背景下，传统儒家价值观所倡导的性别规范的作用逐渐被弱化(Long, 2016)，女性在工作中追求自我、平等，不再受“养家糊口”观念的束缚，期望在劳动力市场获得与男性同等的地位和条件(徐畅, 2018)，因而男女在家长式领导与绩效之间的关系中的影响差异较小。在管理实践中，组织可从招募、任用、晋升和薪酬福利等方面为女性提供同等条件，以减少工作中对女性的歧视，促进性别平等。

4.2.2 年龄

元回归分析结果发现，平均年龄能够调节家长式领导部分维度和员工绩效之间关系。随着年龄的增长，威权领导对组织公民绩效的负向预测力越弱，对反生产绩效的正向预测力越弱。一方面，年龄的刻板印象表明，年龄越大员工越传统，越认可威权主义领导的方式(Vale et al., 2020)，能够站在领导角度考虑威权领导行为之下的潜在信息(骆振冰, 2017; 赵显 等, 2012)，在组织情境中更能理解领导的威权行为，可能会投入时间和精力从事组织公民行为，减少反生产行为。另一方面，实证研究也表明，年龄越大的员工越关注积极的体验，其情绪调节能力较强(Chapman & Hayslip, 2006; Scheibe et al., 2016)，当面对领导的全面监管、无条件服从等要求时，倾向于通过自我调节来应对所经历的消极行为，因而年龄越大威权领导和绩效的关系越弱。此外，元回归分析结果还发现，德行领导与任务绩效关系间的正向关系随着年龄的增长逐渐增强。随着年龄的增

长, 个体情感处理能力逐渐增强, 在道德情境中, 更倾向从情感角度进行分析和判断(Hannikainen et al., 2018)。在组织情境中, 德行领导作为诚实正直、以身作则的角色模范具有独特的魅力和吸引力, 更能激发年长下属强烈的追随和学习欲望, 从而对其工作结果产生影响, 因而随着年龄的增长德行领导和任务绩效的关系越强。在管理实践中, 管理者一方面应当重视年长员工的价值, 采取措施减少组织中的年龄歧视现象, 如人力资源管理实践重点关注年龄群体等(陈建安　等, 2017); 另一方面应根据不同年龄员工的需求, 调整自己的领导行为。例如, 领导者与年龄较小员工相处时, 应减少威权领导行为; 与年龄较大员工相处时, 应增加德行领导行为。

4.3　研究不足与展望

本研究也不可避免的存在一些缺陷, 有待后续研究进一步完善: (1)受限于语言、工具和能力, 仅纳入了中英文文献, 未将其他语言的文献纳入分析, 存在一定的文献选择偏差。未来应尽可能纳入所有的研究, 尤其是未发表研究, 以确保结果的稳定性和可靠性。(2)部分元分析的效应值数量偏少, 可能会限制结果的有效性。例如, 调节效应分析中德行领导与反生产绩效的关系缺乏年龄研究样本, 未来需要更多的实证研究提供支持。(3)家长式领导分维度与绩效关系之间的研究大都采用单个时间点的横截面数据, 相对忽视了家长式领导影响下属的动态过程和绩效的发展变化, 为提高准确性, 未来可采用追踪研究设计探究二者之间的关系。(4)未来研究应进一步探讨中国情境下家长式领导与绩效的关系间的其它潜在调节变量。如研究被访者的行业、地域和职位等对家长式领导与绩效关系的影响。(5)未来的元研究可以在丰富实证研究的基础上, 对跨层视角下中国情境下家长式领导与团队绩效、组织绩效的关系进行进一步的探索, 分析家长式领导发挥作用的过程及环境。

5　结论

本研究采用元分析的方法发现: (1)仁慈领导、德行领导与任务绩效和组织公民绩效有较强的正相关关系, 与反生产绩效有较强的负相关关系。与之相反, 威权领导与任务绩效和组织公民绩效之间有显著的负相关关系, 与反生产绩效显著正相关。(2)低威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平高)对任务绩效和组织公民绩效的预测力最强, 高威权领导剖面(仁慈领导和德行领导水平低)对反生产绩效的预测力最强。(3)年龄能够显著影响家长式领导部分维度和绩效之间的关系强度, 性别的调节效应不显著。

参考文献

(注: 带*的文献表示纳入元分析的文献。)

*包欢欢. (2014). *家长式领导对员工绩效的影响* (硕士学位论文). 浙江理工大学.

陈建安, 陶雅, 陈瑞. (2017). 工作场所中年龄多元化前沿探析及其管理启示. *管理评论, 29*(7), 148–162.

*陈维政, 刘媛. (2010). 家长式领导风格对员工沉默的影响分析. *人力资源管理评论, 1*(1), 67–81.

陈学军, 王重鸣. (2001). 绩效模型的最新研究进展. *心理科学, 24*(6), 737–738.

*程敏. (2015). *家长式领导对员工追随和绩效的影响: 人际公平的调节作用* (硕士学位论文). 浙江大学.

*池美娜. (2020). 仁慈领导对员工建言行为的倒 U 形影响——责任知觉的中介作用. *中国人事科学*, (4), 41–52.

*邓昌盛. (2016). *德行领导、工作场所精神性与组织公民行为的关系研究*(硕士学位论文). 东北财经大学, 大连.

*邓志华, 陈维政, 黄丽, 胡冬梅. (2012). 服务型领导与家长式领导对员工态度和行为影响的比较研究. *经济与管理研究*, (7), 101–110.

董保宝, 曹琦, 罗均梅. (2020). 元分析方法在国内外创业研究中的应用述评. *管理学报, 17*(6), 937–948.

*杜宁让. (2015). *家长式领导对公务员工作绩效的影响机制研究* (博士学位论文). 兰州大学.

*段锦云. (2012). 家长式领导对员工建言行为的影响: 心理安全感的中介机制. *管理评论, 24*(10), 109–116.

樊景立, 郑伯埙. (2000). 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析. *本土心理学研究, 13*(1), 127–180.

方来坛, 时勘, 张风华, 高鹏. (2011). 员工敬业度、工作绩效与工作满意度的关系研究. *管理评论, 23*(12), 108–115.

*高智, 胡琪波. (2014). 家长式领导与知识员工反生产行为关系的实证研究——基于家长式领导三元理论的观点. *未来与发展*, (7), 92–97.

*巩键. (2013). *家长式领导对员工自愿性工作行为影响研究* (硕士学位论文). 杭州电子科技大学.

韩翼, 廖建桥, 龙立荣. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, (5), 62–77.

*侯楠, 彭坚. (2019). 恩威并施、积极执行与工作绩效——探索中国情境下双元领导的有效性. *心理学报, 51*(1), 117–127.

*侯文静. (2018). *家长式领导、组织自尊与员工沉默的关*

系研究 (硕士学位论文). 江苏大学.
黄旭. (2017). 战地黄花分外香: 对家长式领导研究的质疑与批判. *管理学季刊, 2*(4), 33–40.
*贾阳. (2014). *上级家长式领导与员工建言行为的关系研究* (硕士学位论文). 西南交通大学, 成都.
*贾真. (2014). *家长式领导风格、员工沉默与工作绩效的实证研究* (硕士学位论文). 南京理工大学.
*景保峰. (2012). *家长式领导对员工建言行为影响的实证研究* (博士学位论文). 华南理工大学, 广州.
*康乐乐. (2012). *家长式领导、组织支持感与员工沉默的关系研究* (硕士学位论文). 东北财经大学, 大连.
*赖泰斯, 刘丽红. (2015). 家长式领导对工作绩效的影响——积极压力的中介作用. *才智,* (4), 332+334.
*李财德. (2011). *家长式领导对组织公民行为影响研究* (硕士学位论文). 华东理工大学, 上海.
*李光浩. (2017). *家长式领导对员工职场偏差行为影响研究* (硕士学位论文). 河北大学, 保定.
*李蓉. (2013). *家长式领导对组织公民行为的影响: 以个人—组织匹配为调节变量* (硕士学位论文). 南京工业大学.
*李锐, 凌文辁, 柳士顺. (2012). 组织心理所有权的前因与后果: 基于"人–境互动"的视角. *心理学报*, *44*(9), 1202–1216.
*李爽. (2015). *家长式领导对员工建言行为的影响: 组织公平的中介效应* (硕士学位论文). 湖南师范大学.
*李锡元, 王伟叶. (2020). 绩效压力对职场欺骗行为的影响机制研究. *商业经济与管理,* (10), 39–51.
*李晓玉, 高冬东, 赵申苒. (2016). 仁慈领导对乡镇公务员工作绩效的影响: 建言行为和组织支持感的作用. *心理研究,* (6), 52–59.
李艳, 孙健敏, 焦海涛. (2013). 分化与整合——家长式领导研究的走向. *心理科学进展*, *21*(7), 1294–1306.
李燕萍, 侯烜方. (2012). 新生代员工工作价值观结构及其对工作行为的影响机理. *经济管理, 5*(5), 77–86.
*李雨萌. (2016). *家长式领导、雇佣保障对员工建言的影响研究* (硕士学位论文). 西南政法大学, 重庆.
*李镇江. (2016). *家长式领导对新生代员工建言行为的影响: 领导成员交换与中庸思维的作用* (硕士学位论文). 华南理工大学, 上海.
*李卓. (2013). *家长式领导、心理授权与工作绩效的关系研究* (硕士学位论文). 山西大学.
林声洙, 杨百寅. (2014). 中韩家长式领导与组织支持感及组织公民行为之间关系的比较研究. *管理世界*, (3), 182–183.
*林杨. (2018). *家长式领导对员工越轨行为的影响研究* (硕士学位论文). 东北财经大学, 大连.
林姿葶, 郑伯埙, 周丽芳. (2014). 家长式领导之回顾与前瞻. *本土心理学研究,* (42), 3–82.
林姿葶, 郑伯埙, 周丽芳. (2017). 家长式领导之回顾与前瞻: 再一次思考. *管理学季刊, 2*(4), 1–32+158.
*凌敏. (2014). 浅谈家长式领导对企业员工建言行为的影响. *现代商业,* (33), 201–202.
*刘冰, 齐蕾, 徐璐. (2017). 棍棒之下出"孝子"吗——员工职场偏差行为研究. *南开管理评论,* (3), 182–192.
刘俊, 秦传燕. (2018). 企业社会责任与员工绩效的关系: 一项元分析. *心理科学进展, 26*(7), 1152–1164.
*刘晓燕. (2012). *家长式领导与员工建言行为的关系研究* (硕士学位论文). 安徽大学, 合肥.
*刘园园. (2017). *初创企业家长式领导对员工绩效的作用机制研究* (硕士学位论文). 南京理工大学.
骆振冰. (2017). *情感共情与认知共情的年龄差异: 社交动机和年龄相关性的调节作用* (硕士学位论文). 浙江师范大学, 金华.
*马鹏, 蔡双立. (2018). 家长式领导对员工建言行为激励内化机制研究——中庸思维调节下的跨层次分析. *财经论丛,* (7), 88–96.
*马艳茹, 赵宝福. (2013). *家长式领导行为对员工行为影响机制研究*. 中国企业运筹学第八届学术年会, 成都, 中国.
*毛畅果, 范静博, 刘斌. (2020). 家长式领导对员工建言行为的三阶交互效应. *首都经济贸易大学学报,* (3), 102–112.
*裴明君. (2016). *企业家长式领导对员工建言行为影响实证研究* (硕士学位论文). 沈阳工业大学
*邱佳理. (2013). *家族企业中家长式领导与员工绩效的关系研究* (硕士学位论文). 湘潭大学.
*仇勇, 杨旭华. (2015). 家长式领导对高校教师工作行为的影响研究——基于任务绩效和组织公民行为的差异视角. *复旦教育论坛,* (6), 62–71.
*任迎伟, 李思羽. (2016). 国企背景下家长式领导与员工反生产行为: 基于互动公平的中介效应. *四川大学学报(哲学社会科学版),* (5), 144–152.
*任迎伟, 阮萍萍, 王存福. (2012). 家长式领导效能的实证研究. *财经科学,* (12), 89–95.
*邵珂. (2018). *家长式领导对员工建言行为的影响* (硕士学位论文). 山西财经大学, 太原.
*沈翔鹰, 穆桂斌. (2018). 家长式领导与员工建言行为: 组织认同的中介作用. *心理与行为研究,* (6), 841–846.
苏涛, 陈春花, 崔小雨, 陈鸿志. (2017). 信任之下, 其效何如——来自 Meta 分析的证据. *南开管理评论, 20*(4), 179–192.
孙秀丽, 王辉, 赵曙明. (2020). 基于文化视角的中国领导学研究路径评述. *管理学报, 17*(8), 1254–1264.
*孙艳华. (2014). *家长式、服务型领导风格认知与员工偏离行为关系研究* (硕士学位论文). 南华大学, 衡阳.
*唐菁. (2011). *家长式领导对员工建言行为的影响* (硕士学位论文). 华中科技大学, 武汉.
*滕修攀, 程德俊. (2019). 创造性团队如何盘活内部智力资源?——领导风格与工作特征对员工建言行为的影响. *管理现代化,* (4), 78–81.

*田艳辉, 柳慧, 白胜军. (2020). 德行领导对高中教师知识分享行为和任务绩效的影响机制. *校园心理*, (2), 159–163.
*田在兰, 黄培伦. (2014). 基于自我认知理论的家长式领导对建言的影响. *科研管理,* (10), 150–160.
*仝金. (2019). *家长式领导对公务员工作绩效的影响研究* (硕士学位论文). 西安建筑科技大学.
*万翔, 丁志慧. (2018). 家长式领导及信任对员工知识回避的影响. *武汉理工大学学报(信息与管理工程版),* (3), 354–358.
*王琛. (2018). *仁慈型领导对下属工作退缩行为的影响* (硕士学位论文). 首都经济贸易大学.
*王国猛, 张译涵. (2013). 家长式领导与员工进谏行为:组织认同的中介作用研究. *兰州商学院学报*, (5), 46–50+55.
王辉, 李晓轩, 罗胜强. (2012). 任务绩效与情境绩效二因素绩效模型的验证. *中国管理科学,* (4), 79–84.
*王嘉琦. (2019). *德行领导对工作绩效的影响* (硕士学位论文). 首都经济贸易大学.
汪林, 储小平, 黄嘉欣, 陈戈. (2010). 与高层领导的关系对经理人"谏言"的影响机制——来自本土家族企业的经验证据. *管理世界,* (5), 108–117+140.
*汪林, 储小平, 彭草蝶, 岳磊. (2020). 家族角色日常互动对家长式领导发展的溢出机制研究——基于家族企业高管团队日志追踪的经验证据. *管理世界*, *36*(8), 98–109.
*王石磊, 彭正龙, 高源. (2013). 中国式领导情境下的 80 后员工越轨行为研究. *管理评论, 25*(8), 142–150.
王甜, 苏涛, 陈春花. (2017). 家长式领导的有效性: 来自Meta 分析的证据. *中国人力资源开发,* (3), 69–80.
*王妍媛. (2013). *家长式领导对企业员工建言行为的影响研究——以目标定向为调节变量* (硕士学位论文). 南京工业大学.
王震, 孙建敏, 赵一君. (2012). 中国组织情境下的领导有效性：对变革型领导、领导-部署交换和破坏型领导的元分析. *心理科学进展, 20*(2), 174–190.
*吴道友, 朱迪, 段锦云. (2014). 仁慈领导对员工沉默的影响: 组织内自尊和面子的作用. *应用心理学*, (4), 306–315.
*吴东哲. (2018). *威权领导对基层公职人员满意度和建言的影响研究* (硕士学位论文). 山东财经大学, 大连.
*吴磊, 周空. (2016). 家长式领导风格下知识共享行为研究: 主管信任的中介效应. *科技进步与对策*, (13), 149–154.
*务凯, 李永鑫, 刘霞. (2016). 家长式领导与员工建言行为: 领导-成员交换的中介作用. *心理与行为研究, 14*(3), 384–389.
*吴敏, 黄旭, 徐玖平, 阎洪, 时勘. (2007). 交易型领导、变革型领导与家长式领导行为的比较研究. *科研管理,* (3), 168–176.
*吴士健, 孙专专, 刘新民, 周忠宝. (2020). 家长式领导有助于员工利他行为吗?——基于中国情境的多重中介效应研究. *管理评论, 32*(2), 205–217.
*吴有磊. (2018). *家长式领导风格对员工绩效影响的研究* (硕士学位论文). 上海海洋大学.
*肖方鑫. (2014). *家长式领导对公务员组织沉默的影响研究* (硕士学位论文). 苏州大学.
*萧健邦. (2018). *家长式领导对新生代员工组织公民行为的影响研究：组织认同的中介作用和差序氛围的调节作用* (硕士学位论文). 江西财经大学.
*肖庆乐. (2013). *家长式领导、关系对员工建言行为的影响研究* (硕士学位论文). 西南财经大学, 成都.
*肖宇佳. (2014). *家长式领导对员工建言行为的影响* (硕士学位论文). 辽宁大学.
*徐博文. (2013). *家长式领导对下属工作绩效的影响: 权力距离的调节作用* (硕士学位论文). 上海交通大学.
徐畅. (2018). *新生代女性职业生涯观和工作态度的关系研究及管理启示*(硕士学位论文). 华中师范大学, 武汉.
*许彦妮, 顾琴轩, 蒋琬. (2014). 德行领导对员工创造力和工作绩效的影响: 基于 LMX 理论的实证研究. *管理评论, 26*(2), 139–147.
*徐悦, 段锦云, 李成艳. (2017). 仁慈领导对员工建言的影响:自我预防和自我提升的双重路径. *心理与行为研究,* (6), 839–845.
*薛婷婷. (2014). *家长式领导对组织公民行为的影响机制研究* (硕士学位论文). 安徽财经大学, 蚌埠.
*杨良晨. (2009). *变革型领导和家长式领导的有效性研究* (硕士学位论文). 首都经济贸易大学.
*杨继平, 王兴超. (2015). 德行领导与员工不道德行为、利他行为: 道德推脱的中介作用. *心理科学*, *38*(3), 693–699.
杨朦晰, 陈万思, 周卿钰, 杨百寅. (2019). 中国情境下领导力研究知识图谱与演进: 1949-2018 年题名文献计量. *南开管理评论, 22*(4), 80–94.
*于桂兰, 姚军梅, 张蓝戈. (2017). 家长式领导、员工信任及工作绩效的关系研究. *东北师大学报(哲学社会科学版),* (2), 125–129.
*于桂兰, 杨术, 孙瑜. (2016). 威权领导、员工沉默行为与员工绩效关系研究. *山东大学学报(哲学社会科学版),* (5), 77–84.
*于海波, 关晓宇, 郑晓明. (2014). 家长式领导创造绩效, 服务型领导带来满意——两种领导行为的整合. *科学学与科学技术管理,* (6), 172–180.
*曾颖. (2012). *家长式领导、员工间知识共享、企业创新绩效关系的实证研究* (硕士学位论文). 西南财经大学, 成都.
*赵申苒, 康萌萌, 王明辉, 彭翠. (2018). 仁慈领导对员工亲环境行为的影响:上下属关系与权力距离的作用. *心理与行为研究,* (6), 819–826.
赵显, 刘力, 张笑笑, 向振东, 付洪岭. (2012). 观点采择:

概念、操纵及其对群际关系的影响. *心理科学进展, 20*(12), 2079–2088.
*张慧芳. (2016). *家长式领导对新生代员工创造力的影响研究* (硕士学位论文). 西南大学, 重庆.
张建平, 秦传燕, 刘善仕. (2020). 寻求反馈能改善绩效吗?——反馈寻求行为与个体绩效关系的元分析. *心理科学进展, 28*(4), 549–565.
*张军成, 凌文辁. (2016). 科技型小微企业家长式领导行为对员工绩效的影响. *广州大学学报(社会科学版),* (9), 49–57.
*张燕, 怀明云. (2012). 威权式领导行为对下属组织公民行为的影响研究——下属权力距离的调节作用. *管理评论, 24*(11), 97–105.
*张鹏宇. (2014). *家长式领导、领导部属交换和员工建言行为之间的关系研究* (硕士学位论文).华南理工大学, 广州.
*张艳. (2015). *家长式领导、员工沉默与员工绩效的关系* (硕士学位论文). 河南大学, 开封.
*张敏. (2017). *家长式领导、雇佣关系和员工工作行为的关系* (硕士学位论文). 湖南师范大学, 长沙.
张亚利, 李森, 俞国良. (2020). 孤独感和手机成瘾的关系: 一项元分析. *心理科学进展, 28*(11), 1836–1852.
*张亚军, 张金隆, 张千帆, 张军伟. (2015). 威权和授权领导对员工隐性知识共享的影响研究. *管理评论,* (9), 130–139.
张银普, 骆南峰, 石伟, 万金, 张译方, 杨小进. (2020). 中国情境下领导-成员交换与绩效关系的元分析. *南开管理评论, 23*(3), 177–187.
*张奕婷. (2016). *家长式领导对下属组织公民行为的影响研究* (硕士学位论文). 首都经济贸易大学.
郑伯埙, 黄敏萍. (2000). 华人企业组织中的领导: 一项文化价值的分析. *中山管理评论, 8*(4), 583–617.
郑伯埙, 周丽芳, 樊景立. (2000). 家长式领导量表: 三元模式的建构与测量. *本土心理学研究, 14*, 3–64.
郑伯埙, 周丽芳, 黄敏萍, 樊景立, 彭泗清. (2003). 家长式领导的三元模式: 中国大陆企业组织的证据. *本土心理学研究, 20*, 209–252.
*周浩. (2014). 家长式领导对下属进谏行为的影响: 基于关系的视角. *四川大学学报(哲学社会科学版),* (4), 139–148.
*周欣宇. (2018). *家长式领导对员工知识分享行为的影响研究* (硕士学位论文). 北京交通大学.
*朱晓宇. (2016). *服务型领导和家长式领导对员工工作行为的影响: 心理授权的中介作用* (硕士学位论文). 山东师范大学, 济南.
Bandura, A. (1971). *Social learning theory*. Morristown, NJ: General Learning Press.
Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, *69*(3), 960–1008.
Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
Boatwright, K. J., & Forrest, L. (2000). Leadership preferences: The influence of gender and needs for connection on workers' ideal preferences for leadership behaviors. *Journal of Leadership Studies, 7*(2), 18–34.
Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In: N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71–78). Jossey Bass, San Francisco.
Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, *30*(1), 89–104.
Brandt, M. J., & Henry, P. J. (2012). Gender inequality and gender differences in authoritarianism. *Personality and Social Psychology Bulletin, 38*(10), 1301–1315.
Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership Quarterly*, *17*(6), 595–616.
*Chan. S. C. (2008). *Paternalistic leadership styles and follower performance: examining mediating variables in a multi-level model* (Unpublished doctorial dissertation). The Hong Kong Polytechnic University.
*Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations, 67*(6), 667–693.
*Chan, S. C., Huang, X., Snape, E., & Lam, C. K. (2013). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization‐based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior, 34*(1), 108–128.
*Chan, S. C., & Mak, W. M. (2012). Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader–member exchange (LMX). *Asia Pacific Journal of Management*, *29*(2), 285–301.
*Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal, 38*(7), 897–911.
Chapman, B. P., & Hayslip, B., Jr. (2006). Emotional intelligence in young and middle adulthood: Cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and Aging, 21*(2), 411–418.
Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*(1), 89–117.

*Cheng, B. S., & Jen, C. K. (2005). *The contingent model of paternalistic leadership: Subordinate dependence and leader competence*. Paper presented at the Annual Meeting of Academy of Management, Honolulu, HI.

*Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, *40*(3), 796–819.

Chou, W. J., Sibley, C. G., Liu, J. H., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2015). Paternalistic leadership profiles: A person-centered approach. *Group & Organization Management, 40*(5), 685–710.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278–321.

Dahlke, J. A., & Wiernik, B. M. (2019). psychmeta: An R package for psychometric meta-analysis. *Applied Psychological Measurement*, *43*(5), 415–416.

Dansereau, F. Jr., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46–78.

Davison, M. L., Davenport, E. C. Jr., Chang, Y. F., Vue, K., & Su, S. (2015). Criterion‐related validity: Assessing the value of subscores. *Journal of Educational Measurement, 52*(3), 263–279.

*Du, J., & Choi, J. N. (2013). Leadership effectiveness in China: The moderating role of change climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *41*(9), 1571–1583.

*Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management and Organization*, *24*(1), 62–80.

Duval, S., & Tweedie, R. (2000). A nonparametric “trim and fill” method of accounting for publication bias in meta-analysis. *Journal of the American Statistical Association, 95*(449), 89–98

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598.

Eagly, A. H., Wood, W., & Diekman, A. B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. In T. Eckes & H. M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123–174). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, *95*(6), 1085–1103.

Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 63*(3), 665–694.

Field, J. G., Bosco, F. A., & Kepes, S. (2020). How robust is our cumulative knowledge on turnover? *Journal of Business and Psychology,* 1–17.

Goštautaitė, B., & Bučiūnienė, I. (2015). Work engagement during life-span: The role of interaction outside the organization and task significance. *Journal of Vocational Behavior*, *89*, 109–119.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, *50*(2), 327–347.

Hannikainen, I. R., Machery, E., & Cushman, F. A. (2018). Is utilitarian sacrifice becoming more morally permissible? *Cognition, 170*, 95–101.

Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review, 10*2(2), 284–304.

Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review, 117*(1), 32–60.

Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ, 327*(7414), 557–560.

Hiller, N. J., Sin, H.-P., Ponnapalli, A. R., & Ozgen, S. (2019). Benevolence and authority as WEIRDly unfamiliar: A multi-language meta-analysis of paternalistic leadership behaviors from 152 studies. *The Leadership Quarterly*, *30*(1), 165–184.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics, 16*(4), 5–21.

*Hongyu, N., Mingjian, Z., Qiang, L., & Liqun, W. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China: The role of collectivism. *Chinese Management Studies*, *6*(2), 231–244.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Sage.

*Jia, J., Zhou, S., Zhang, L., & Jiang, X. (2020). Exploring the influence of paternalistic leadership on voice behavior: A moderated mediation model. *Employee Relations: The International Journal, 42*(2), 542–560.

*Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees’ deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and

organizational cynicism. *Frontiers in Psychology*, *8*, 732.

Joplin, T., Greenbaum, R. L., Wallace, J. C., & Edwards, B. D. (2019). Employee entitlement, engagement, and performance: The moderating effect of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 1–14.

*Lee, J. Y., Jang, S. H., & Lee, S. Y. (2018). Paternalistic leadership and knowledge sharing with outsiders in emerging economies: Based on social exchange relations within the China context. *Personnel Review*, *47*(5), 1094–1115.

*Li, Y., & Sun, J. M. (2015). Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly*, *26*(2), 172–189.

Lin, J. Y., Cai, F., & Li, Z. (2003). *The China miracle: Development strategy and economic reform*. Hong Kong: The Chinese University Press.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). Practical meta-analysis. Thousand Oaks, CA: Sage.

Long, Z. (2016). A feminist ventriloquial analysis of Hao Gongzuo (“Good Work”): Politicizing Chinese post-1980s women's meanings of work. *Women's Studies in Communication*, *39*(4), 422–441.

Mansur, J., Sobral, F., & Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business, 52*(5), 702–713.

Morris, S. B., Daisley, R. L., Wheeler, M., & Boyer, P. (2015). A meta-analysis of the relationship between individual assessments and job performance. *Journal of Applied Psychology*, *100*(1), 5–20.

Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Second Edition, pp. 82–104). Hoboken, NJ: Wiley.

Nazir, S., Shafi, A., Asadullah, M. A., Qun, W., & Khadim, S. (2020). Linking paternalistic leadership to follower's innovative work behavior: the influence of leader-member exchange and employee voice. *European Journal of Innovation Management.* Advance online publication.

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 392–423.

Niu, C. P., Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian Journal of Social Psychology, 12*(1), 32–39.

O'Boyle, E. H. Jr., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta‐analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(5), 788–818.

Orwin, R. G. (1983). A fail-safe N for effect size in meta-analysis. *Journal of Educational Statistics*, *8*(2), 157–159.

R Core Team (2019). R: A language and environment for statistical computing. [Computer software, version 3.6. 2].URL https://www.R-project.org/.

Ramusack, B. N., & Sievers, S. (1999). *Women in Asia: restoring women to history.* Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.

Redding, S. G., & Hsiao, M. (1990). An empirical study of overseas Chinese managerial ideology. *International Journal of Psychology*, *25*(3-6), 629–641.

Roth, P. L., Le, H., Oh, I.-S., Van Iddekinge, C. H., & Bobko, P. (2018). Using beta coefficients to impute missing correlations in meta-analysis research: Reasons for caution. *Journal of Applied Psychology*, *103*(6), 644–658.

Rothstein, H. R., Sutton, A. J., & Borenstein, M. (2005). Publication bias in meta-analysis. *Publication bias in meta-analysis: Prevention, Assessment and Adjustments*, 1–7.

Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 66–80.

*Rui, J., & Xinqi, L. (2020). Trickle-down effect of benevolent leadership on unethical employee behavior: A cross-level moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(6), 721–740.

*Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *102*(2), 203–214.

Scheibe, S., Spieler, I., & Kuba, K. (2016). An older-age advantage? Emotion regulation and emotional experience after a day of work. *Work, Aging and Retirement, 2*(3), 307–320.

Schmidt, F. L., Hunter, J. E. (2015). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Schuh, S. C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, *116*(3), 629–640.

*Sheer, V. C. (2010). Transformational and paternalistic leaderships in Chinese organizations: Construct, predictive, and ecological validities compared in a Hong Kong sample. *Intercultural Communication Studies*, *19*(1), 121–140.

*Shen, Y., Chou, W. J., & Schaubroeck, J. M. (2019). The roles of relational identification and workgroup cultural values in linking authoritarian leadership to employee performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28*(4), 498–509.

Silin, R. H. (1976). *Leadership and values: The organization of large-scale Taiwanese enterprises* (No. 62). Cambridge, Massachusetts; London, England: Harvard University Asia Center.

Slemp, G. R., Field, J. G., & Cho, A. S. (2020). A meta-analysis of autonomous and controlled forms of teacher motivation. *Journal of Vocational Behavior, 121,* 103459.

Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(8), 757–781.

Sposato, M., & Rumens, N. (2018). Advancing international human resource management scholarship on paternalistic leadership and gender: the contribution of postcolonial feminism. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(6), 1201–1221.

Stanley, T. D., & Doucouliagos, H. (2014). Meta‐regression approximations to reduce publication selection bias. *Research Synthesis Methods, 5*(1), 60–78.

*Tang, C., & Naumann, S. E. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, *21*(3), 291–306.

*Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, *47*(5), 235–246.

Vale, M. T., & Bisconti, T. L. (2020). Age differences in sexual minority stress and the importance of friendship in later life. *Clinical Gerontologist*, *44*(3), 1–14.

van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*(5), 525–531.

Viechtbauer, W., & Cheung, M. W.-L. (2010). Outlier and influence diagnostics for meta‐analysis. *Research Synthesis Methods, 1*(2), 112–125.

*Wang, A. C., Chiang, J. T. J., Tsai, C. Y., Lin, T. T., & Cheng, B. S. (2013). Gender makes the difference: The moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *122*(2), 101–113.

*Wang, A. C., Tsai, C. Y., Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Spain, S. M., Ling, H. C., ... Cheng, B. S. (2018). Benevolence-dominant, authoritarianism-dominant, and classical paternalistic leadership: Testing their relationships with subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, *29*(6), 686–697.

Wang, A., Cheng, B. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 106–121.

*Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, *9*, 357.

*Wang, L., Huang, J., Chu, X., & Wang, X. (2010). A multilevel study on antecedents of manager voice in Chinese context. *Chinese Management Studies*, *4*(3), 212–230.

*Wang, P., CHANG, L., & Wang, S.-Q. (2018). *Employee voice behavior and innovative behavior: Comparison of the influence of benevolent leadership and authoritative leadership*. Paper presented at the DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science, Wuhan, China.

*Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*, *13*(1), 1–15.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 540–555.

Wiernik, B. M., Wilmot, M. P., Davison, M. L., & Ones, D. S. (2020). Meta-analytic criterion profile analysis. *Psychological Methods*. Advance online publication.

*Wu, M. (2012). Moral leadership and work performance: Testing the mediating and interaction effects in China. *Chinese Management Studies, 6*(2), 284–299.

*Wu, M., Huang, X., & Chan, S. C. (2012). The influencing mechanisms of paternalistic leadership in Mainland China. *Asia Pacific Business Review*, *18*(4), 631–648.

*Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, *8*(1), 97–121.

Wu, M., & Xu, E. (2012). Paternalistic leadership: from here to where?. In X. Huang & M. H. Bond (Eds.), *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating Theory, Research and Practice* (pp. 449–466). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

*Wu, T. Y., Liu, Y. F., Hua, C. Y., Lo, H. C., & Yeh, Y. J. (2020). Too unsafe to voice? Authoritarian leadership and employee voice in Chinese organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *58*(4), 527–554.

*Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, *26*(1), 25–36.

Zheng, X., Shi, X., & Liu, Y. (2020). Leading teachers' emotions like parents: Relationships between paternalistic leadership, emotional labor and teacher commitment in China. *Frontiers in Psychology*, *11*. 519.

*Zheng, Y. (2016). *Fear and compliance: A study of antecedents, mediators and benefits of paternalistic leadership in China* (Unpublished doctorial dissertation). Durham University.

*Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review*, *16*(2), 377–404.

Zorlu, R. X. (2019). *Paternalistic leadership and follower work outcomes: A meta-analysis* (Unpublished master's thesis). Utrecht University.

Paternalistic leadership and employee performance: A meta-analysis of Chinese samples

LIU Doudou[1], XU Yan[1], LI Chaoping[1,2]

([1] *Institute of Organization and Human Resources, School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

([2] *School of Management, Xinxiang Medical University, Xinxiang* 453003, *China*)

Abstract: Meta-analysis and meta-analytic criterion profile analysis were used to explore the impact of paternalistic leadership on employee performance. Based on 139 studies with 400 effect values (N = 44605) from China, we found that (1) Benevolent leadership and Moral leadership have strong positive correlations with both task performance and organizational citizenship behavior, and strong negative correlations with counterproductive behavior. In contrast, Authoritarian leadership has a significant negative correlation with task performance and organizational citizenship behavior, and a significant positive correlation with counterproductive behavior. (2) Low authoritative leadership profile (high level of benevolent and moral leadership) has the strongest predictive power for task performance and organizational citizenship behavior, and high authoritative leadership profile (low level of benevolent and moral leadership) has the strongest predictive power for counterproductive behavior. (3) Moderator analyses revealed that age produces a meaningful impact on the relationships between some dimensions of paternalistic leadership and performance, and the moderating effect of gender is not significant. The findings revealed the "truth" about the relationship between paternalistic leadership and employee performance in the Chinese context.

Key words: paternalistic leadership, task performance, organizational citizenship behavior, counterproductive behavior, meta-analysis, meta-analytic criterion profile analysis